

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 195 - 208
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

نظام معلومات تسيير الموارد البشرية

نور الدين أحمد قايد
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد خيضر بسكرة

مقدمة:

إننا نلاحظ ونعيش يومياً تحول مفاهيم وفرضيات ميدان التسيير، في حين أن نظم المعلومات والتسيير المستعملة تحاول التأقلم فتشهد هي الأخرى تقلب قواعدها الأساسية. يعد هذا في الحقيقة وعمق الأشياء لمعالجة المتغيرات الأساسية المحددة للقرار.

هذه المتغيرات هي: الوقت، القيمة، والسلطة، حيث أن عادة النظر فيها سيؤثر حتماً على التسيير الاجتماعي. أما بخصوص الوقت: فالفعالية والكفاءة (Performance) ينتجان غالبا عن ربح الوقت في إنجاز نفس النشاط، ولكن أيضا من إمكانيات التأقلم و الليونة, بمعنى القدرة على التطور عبر الزمن التي تجد جذورها في استعداد استباق الأحداث والكون في تقديم "تقدم عن الوقت" بتطوير استراتيجيات اجتماعية، التنبؤ بالتحولات وعدم تجاهل المقاومة الدفاعية (Inertie) لأفراد المنظمة.

نظم التسيير والمعلومات من شأنها السماح بقيادة هذه التطورات وتسليح المسؤولين بالوسائل الجديدة التي تأخذ عامل الوقت في الحسبان كوسائل التخطيط وترصد المحيط التي تمكن من الحصول على المعلومات آنياً.

بينما القيمة: فلا تنتج فقط عن التراكم المادي، بل كذلك من التراكم الغير مادي المتمثل في أثر الاستثمارات في الذكاء، بعبارة أخرى أصبحت القيمة تجد معناها في أشكال الإنتاج التي كانت مهمشة من طرف أنظمة المراقبة الكلاسيكية، لذلك ينبغي على نظم المعلومات أن تقيم وتعالج كل من: المعارف في كيفية العمل (Know Now)، الطاقات الكامنة للبشر (Potentiels Humains)، وبصفة عامة كل الأشكال غير المادية للثروة.

وأخيراً، وليس آخراً، السلطة: الانتقال من نظام التحكم الهيراكي إلى نظم السلطة اللامركزية –التي تكون أحيانا مشتتة– يستدعي أقلمة إجراءات متابعة كفاءة الأداء ومراقبة هذا التوزيع الجديد للسلطة، كما أن اقتسام هذه الأخيرة بين المؤسسة وأعوانها (agents) في المحيط، يؤدي إلى اتساع نطاق الرقابة إلى درجة استلزام إحداث مراقبة اجتماعية.

وهنا يكمن الإشكال، إذ أن تعقيد العلاقات الاجتماعية يستدعي معالجتها بكيفية شاملة (Globale) وديناميكية وارتباطية (Interactive) في نفس الوقت. فكيف لهذا أن يتحقق دون الإستعانة بنظام المعلومات الإجتماعي (sis)*؟ باعتبار أن المعلومة الاجتماعية هي المغذي الرئيسي

لاتخاذ القرار وتهيئة الرقابة الاجتماعية ضمن الشروط التي سيتم دراستها في هذا البحث المتواضع.

I – مفاهيم عامة حول نظام المعلومات الاجتماعية: إن هدف نظام المعلومات أياً كان، هو السماح بتبادل المعلومات بين مهام قيادة المنظمة ومختلف أنظمتها الفرعية العملية. بصفة عامة يمكن تعريف نظام المعلومات كجملة العنا ر (من أفراد، أجهزة برمجيات...الخ) التي تسمح باقتناء، معالجة، الاحتفاظ وبث المعلومات. ويمكن استخراج إقترابين متكاملين لكن قابلين للفصل ويقومان على ثنائية مفهوم نظام المعلومات: نظام المعلومات هو هدف (objectif) للتسيير لأنه يحدد حالة معينة ينبغي الو ول إليها.

نظام المعلومات هو أداة (objet) للتسيير لأنه يحدد سيرورة معينة ينبغي إدارتها.

والنظام المتكامل للمعلومات، يتطلب توافر المعلومات عن الأنشطة الداخلية في المنظمة، وأيضاً معلومات عن البيئة الخارجية المحيطة بها. ويتمثل نظام المعلومات في ثلاث أجزاء رئيسية هي:[1]

أولاً: المدخلات: وهي البيانات التي تم إدخالها إلى النظام وهي تشمل على بيانات تجمع داخل المنشأة مثال ذلك أرقام الإنتاج، المبيعات، المصروفات، الأرباح، العمالة، المخزون، المشتريات...الخ. وبيانات خارجية (خارج المؤسسة) وهي تشمل على ظروف السوق والمنافسة واتجاهات المستهلكين، وكافة القوانين المتعلقة بالنواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية... وهذه البيانات بيانات تاريخية أو حاضرة أو توقعات وتنبؤات مستقبلية.

ثانيا: العمليات أو الأنشطة: وهي تلك المتصلة بالتعامل مع البيانات والتي تشمل: التجميع، التصنيف، والتحليل، التداول، الحفظ والاسترجاع.

ثالثاً: المخرجات: وتتمثل في مجموعة التقارير والإحصاءات التي تنتج من العمليات السابقة مثال ذلك نسب الربحية، أر دة المخزون، المركز المالي، نتائج نشاط الإنتاج والبيع والتمويل...الخ.

I–1– تعريف نظام المعلومات الاجتماعية: بتجاوز نظام المفهوم الوحيد – الذي تم التخلي عنه– يمكن تعريف نظام المعلومات الاجتماعية كأحد الأنظمة الفرعية للمنظمة والذي يعد ضروري لوظائف "الموارد البشرية" و"المراقبة" من أجل الأداء الجيد لمهامها. بعبارة أخرى وبيان أبعاده، يمكن القول أنه في نفس الوقت: وسيلة للإتصال الداخلي في المنظمة، أي أحد أدوات التنسيق، المحادثة، والتأثير على المناخ الاجتماعي؛ مساعدة للإتصال مع المحي , مثلا بالنشر السنوي لميزانية اجتماعية؛ مساعدة لعمليات التسيير وبالتالي لمراقبة القرار: إذ تعد المعلومة الاجتماعية المادة الأولية للقرار الفردي (كالترقية، المراقبةن التعيين،...) أو الجماعي (كالاستخدام، الفصل، إعادة التخصص، المسارات المهنية...الخ).

غير أن المورد البشري الذي يمثله الفرد، له بالمقارنة مع الموارد الأخرى خصائص دة، فهو

ليس ملكية للمؤسسة ولا يعتبر –على الأقل من وجهة نظر المحاسبي– كعنصر من ذكتها؛ فالمؤسسة يربطها بالفرد عقد قابل للإلغاء عند توفر شروط ذلك. هذه الخا ية للمورد البشري تعرض قيود

على نظم تسيير هذه الموارد، كضرورة تأمين التوظيف، الاستخدام، ثم تسيير المستأجرين (إلى غاية مغادرتهم للمؤسسة)، أي متابعة تدفق موارد خا ة للتحول ومتحكم فيها جزئياً.

I–2– وظائف نظام المعلومات الاجتماعية:[2] في الأ ل، كانت أتمتة معالجة المعلومات تقتصر على معالجة التعويضات ومسك سجل خاص بالمستخدمين. لكن نظام المعلومات الخاص بتسيير الموارد البشرية (GRH) يتجاوز هذه الوسيلة "البدائية" سواءاً في الوظائف التي يؤديها أو في تسيير المعطيات.[3]

حيث تستخدم إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعا رة، وفي سائر مراحل وأنواع نشاطاتها، نظم المعلومات لمساعدتها على إنجاز وظائفها المختلفة، وأهم هذه الوظائف:

وضع الخط الإجمالية والتفصيلية والتنبئية لقوة العمل، وذلك بمقابلة حاجات المنطقة للقوى العاملة مع العروض من القوى من داخل المنظمة وخارجها، وإيجاد الر د وعرض البدائل لمعالجة الفروقات.

بناء ملفات شخصية خا ة بكل موظف، يبين فيه كل المعلومات الضرورية عنه من حيث العمر، والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهلات، وتاريخ الالتحاق، ونوع الوظيفة، والانفكاك ومقدار الراتب والترفيعات والمكافآت والعقوبات...الخ.

وضع جداول وولوائح تفصيلية وإجمالية، يوضح فيها طبيعة الموارد البشرية في المنظمة، من حيث متوس العمر، ونسبة النوع (الجنس)، ومعدل الشهادات والقدم الوظيفي، وحجم وطبيعة المهارات (الإمكانات) البشرية التي تمتلكها المنظمة.

و ف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المنظمة، مبيناً فيه متطلبات كل وظيفة، والمهمات التي سيقوم بها شاغل هذه الوظيفة، وفي مقابل ذلك يجري حصر المهارات والكفايات المتواجدة في المنطقة، ومدى مقابلتها مع الوظائف المتاحة؛

تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية، مثل: كوك التعيين، والإجازات العادية، والمرضية، وتسجيل الغيار، والنقل والترفيع،...وغيرها من النشاطات الدورية والروتينية.

إجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية، باستخدام قاعدة معطيات الموارد البشرية وقاعدة المعرفة لإجراء هذه البحوث، مثل مقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة، أو فحص العلاقة بين الحوافز التي تقدمها المنظمة ومعدلات أداء العاملين، أو حساب نسبة تكاليف الأيدي العاملة في المنتج النهائي، (عائدية اليد العاملة)، وغيرها من مجالات بحث الموارد البشرية، مثل معدل الغياب ودوران الأيدي العاملة.[4]

I–3– دور قاعدة معطيات الموارد البشرية: إن ضمان تسيير الموارد البشرية يستلزم المعرفة الدائمة لحالة هذه الموارد، لهذا نجد في كل المؤسسات سجل (أو قاعدة معطيات) "المستخدمين" الذي يصف مختلف الأفراد المأجورين في المؤسسة.

قاعدة المعطيات هذه تشكل ور دوران (pivot) الأساسي لنظام معلومات (GRH)، فالنشاطات الرئيسية (التوظيف، التكوين، المكافئة) تستعمل معطيات هذه القاعدة وتوفر معطيات لهذه القاعدة التي تكون حسب الحاجة إما يدوية بشكل كامل أو مؤتمتة جزئياً أو كلياً.

نظام المعلومات اليدوي: في ظل هذا النظام تحتفظ إدارة المستخدمين بسجلات كاملة عن كل موظف، ويحتوي هذا السجل على معلومات تتعلق بخصائصه الشخصية وتعليمه وخبراته السابقة واسم الوظيفة التي يشغلها، ونوع التدريب الذي حصل عليه، كما تستخدم أيضاً مجموعة من النماذج والمستندات في كافة الأنشطة التي تمارسها إدارة المستخدمين (كتخطي القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية الإدارية، الأجور والمرتبات، النقل والترقية، قياس كفاية أو كفاءة العاملين...الخ. ومن أمثلة هذه النماذج والمستندات: نموذج استلام العمل ونماذج قياس كفاية العاملين...الخ.

نظام معلومات المؤتمت (Automatisée): قد ترغب المؤسسة في التحول من قاعدة المعطيات السابقة إلى قاعدة معطيات مؤتمتة جزئياً أو كلياً، فتستعمل الأقراص المغناطيسية لحفظ كل المعطيات الإلزامية الضرورية لتسيير المستخدمين، ويمكن إظهار هذه المعطيات والوثائق حسب الطلب على شاشة الحاسوب لاستجوابها (interrogation) وتجديدها.

تلجأ المؤسسة غالباً لقاعدة المعطيات المؤتمتة نتيجة لتضخم حجم الأعمال وتعدد الأنشطة وزيادة عدد العاملين بها، بحيث يصبح التعامل مع حركة العمالة يتطلب وقتاً ومجهوداً أكبر، وأيضاً نتيجة لحدوث أخطاء في حالة استخدام النظام اليدوي، وبالتالي فإن من مزايا النظام المؤتمت هي: تقليل أو اختصار الوقت، تقليل الأخطاء التي تحدث من جراء تكرار كتابة واستخدام المعلومات، التخلص من أحجام المعلومات المتراكمة طوال عمر المؤسسة وحفظها على الأقراص المغناطيسية أو أحسن على الأقراص المضغوطة. [5]

إلى جانب قاعدة المعطيات المستخدمين فإن نظام تسيير الموارد البشرية يستعمل معلومات أخرى هي:

معطيات و فية للوظائف والمنا ب، معرفة في يغة مؤهلات (إذا كانت قاعدة المعطيات "المستخدمين" تحتوي و ف للمؤهلات فإنه يمكن التقريب بسهولة بين الاحتياجات والموارد المتاحة لتخطي التوظيف، التكوين، التعيين...)، الصعوبة الرئيسية تكمن في و ف المؤهلات التي تشترطها الوظيفة، بكيفية عملية (opérationnelle) بطرح سؤال: ما هي المعرفة الخا ة (savoir- Faire) المطلوبة؟

كمية كبيرة من المعلومات ذات الصبغة القانونية (اجتماعية وجبائية)، لأن التشريع الخاص بتسيير المستخدمين جدّ متطور وفي تحول دائم.[6]

II– هيكلة نظام المعلومات الاجتماعية:

إن عملية إعداد نظام المعلومات الاجتماعية لا ينبغي أن تترجم في الوضع العشوائي للجداول

والبيانات والوثائق المتعددة، دون خطة مسبقة، إذ من الضروري توقع خطة تنظيم عام بكيفية تسمح:

تفادي التكرار ((Redondance الذي يعبر عن سوء استخدام الإمكانيات؛

البحث عن أكبر تنسيق (cohérence) بتفادي إنتاج معلومات متناقضة لتوضيح نفس القرار؛

تطوير ملائمة (pertinence) المعلومة, بمعنى توافقها مع القرار الذي سيتخذ ومع ﺎحب القرار.

لهذا الغرض يمكن اقتراح مصفوفة (grille) لتحليل نظام المعلومات الاجتماعية القائم على اقتراب ثنائي متمثل في: المستوى الهيراكي للقرار المتخذ من جهة، وميدان التسيير الاجتماعي المعني من جهة أخرى. هذا الإطار بتمثيل مناطق المعلومات الموافقة لكل نوع ولكل مستوى من الخيارات الاجتماعية.

II-1- النظام العملي: الميادين الأربعة التي تحتوي المعلومة الاجتماعية:[7] ملاحظة التطبيقات (الممارسات) تظهر أنه من الممكن استخراج أربعة مناطق خا ـة بالتسيير الاجتماعي، أي أن المعلومة الاجتماعية توجد في أربعة ميادين مميزة:

II-1-1- تسيير العتاد والموارد البشرية: يتعلق بمجمل الممارسات التي ترمي إلى وضع "الشخص المناسب في المكان المناسب" وتشمل التوظيف، متابعة العتاد، ديمغرافية الموارد البشرية، التسيير التنبئي للمستخدمين، معرفة الطاقات الكامنة وتنظيم المسارات المهنية...الخ.

II-1-2- التحكم في المناخ الاجتماعي، في السلوكات الاجتماعية وفي تطوير الحديث الاجتماعي: قيادة المنظمات يستدعي القدرة على التقدير الدوري لسلوكات الأفراد والجماعات التي تعيش في وسـ المنظمة. حيث أظهرت بحوث علم الاجتماع والخبرات، منذ أكثر من نصف قرن، أن الاقترابات (approches) الآلية[8] فيما يخص ردود فعل مأجورين، غالبا ما تتوج بالفشل، لهذا تحاول إدارة الأفراد تقدير تقدم المناخ الاجتماعي من خلال مؤشرات الاختلال. وبصفة مكملة أسندت لها مهام تهيئة إجراءات الإتصال الداخلي وتطوير الحديث الاجتماعي.

وفي هذا السياق تشير الخبرات الحديثة في الاتصالات وتجارب الجماعات الصغيرة إلى أن مصدر المشاكل التنظيمية ومشاكل اتخاذ القرار، يكمن في المحتويات الخاطئة للمعلومات أو في التدفق الخاطئ للمعلومات في شبكة الاتصالات التنظيمية، فتظل مشاكل كثيرة في المنظمات بدون حل ليس بسبب ـعوبة تنظيم وتو ـيل المعلومات، وإنما بسبب وجود معلومات غير مرتبطة بالنشاط المطلوب اتخاذ قرار بشأنه، وهذا ما يدعى بالإزعاجات أو ضوضاء الرسالة. [9]

II-1-3- تقدير الكفاءة و الاستثمار في التكوين: خلال العشرية الأخيرة أبدى بوضوح وبحجم كافي بآراء موحدة (Unanime) حوا هذا الموضوع: وهو أن البشر هم أساس تحسين

كفاءات المنظمة، يبدو إذن من العادي تقدير هذه تقدير الكفاءة، ليس بهدف تراكم المعرفة ذات ـبغة و ـفية، لكن من أجل العمل على تحسينها (الكفاءة).

هذا الاقتراب للكفاءة يتم في مستويات مختلفة: يمكن أن تكون فردية أو جماعية، فتتجسد في ربحية الإنتاجية، ارتفاع الفائض المالي، أو من خلال المؤشرات العامة للجودة...الخ. لكن مهما يكن، أ بحث الكفاءة تشكل في كل مكان أداة وهدف لتسيير الاجتماعي.

II-1-4- التحكم في تكاليف الأجور والتكاليف الاجتماعية: لمعرفة الالتزامات المالية التي تمثلها اليد العاملة، قيادة سياسة الأجور، إعداد موازنات مصاريف المستخدمين،...كل هذا يستدعي إنشاء معلومة اسبية ومالية مستقلة مقارنة بالنظام المحاسبي المالي الكلاسيكي.

II-2- نظام التحكم: المستويات الهيراكية للقرار:[10]

مجمل القرارات المتخذة في كلا الأربع ميادين العلمية المعرفة سابقاً لا تنجم عن نفس المستوى الهيراكي، فالدفع الشهري للأجور أو تقرير رفع الأجور بالنسبة للسنة، قياس المردودية في منصب عمل أو إنشاء نظام لتحفيز الكوادر، هذه كلها عمليات لها شخصيات عملية ولكنها تخص بصفة مؤكدة مستويات هيراكية مختلفة.

وقد يكون من العملي في كثير من الحالات، الاحتفاظ بثلاث مستويات هيراكية لبناء أو هيكلة نظام المعلومات الاجتماعية.

II-2-1- المستوى الاستراتيجي: أعلى المستويات، وهو الذي تؤخذ فيه القرارات الكبرى التي تلزم الوحدة على المدى الطويل، وهو مستوى إدارات: المستخدمين، الموارد البشرية، العلاقات الاجتماعية،...الخ. التت تشتغل عامة في هذا المستوى بالتشاور مع الإدارة العامة. كما توجد في هذا المستوى القرارات الخا ة بتطور العتاد البشري على المدى الطويل، تنظيم عمليات الإنتاج، الظروف العامة للعمل، استراتيجيات تحفيز (motivation) الأشخاص، تطوير نظم المكافآت.

II-2-2- مستوى التعديل أو الوسي (Intermédiaire): هو الذي تؤخذ فيه القرارات الاجتماعية على المدى المتوس و التي تقابل الخيارات التكتيكية المطابقة (conforme) – على الأقل في المبادئ– لتلك المعمول بها في المستوى الاستراتيجي. سيتعلق الأمر مثلا بتنظيم حملة (compagne) توظيف، تقدير تطور الغيابات (absentéisme) خلال السنة، إنشاء أدوات لمراقبة كفاءات الأطر، تحديد طريقة حساب العلاوات (primes) الممثلين...الخ.

II-2-3- مستوى التنفيذ (exécution): أكثر المستويات لا مركزية، وهو المستوى التسيير الاجتماعي اليومي (quotidien) كإدماج توظيف جديد، متابعة حوادث العمل، حساب علاوة تحفيزية (prime d'intéressement)، تحديد مكافآت الشهر، إعطاء معلومة حول دفتر (bulletin) الراتب...الخ.

المعلومة يجب أن تكون موافقة (adaptée) في نفس الوقت لمستوى القرار الواجب اتخاذه

(مثلا للمستويات الثلاث المذكورة أعلاه) ولميدان الخيارات الاجتماعية المعمول بها. نظام المعلومات يجب إذن أن يكون مهيكل على أساس مبدأ الملائمة (pertinence), بمعنى توافق المعلومة على مستوى

وطبيعة القرار المتخذ.

II-3- إنشاء نظام المعلومات الاجتماعية: نظام المعلومات الاجتماعي يغذي كل جزء من الإطار (grille) بالمادة الأولية لكل قرار ألا وهي: المعلومة. من المنطقي إذن أن يهيكل هذا النظام (sis) على أساس تقاطع التقسيمين السابقين.

III- مركزية أو لامركزية نظام المعلومات و المراقبة الاجتماعية ؟[11]

إن استعمال مصطلحات (vocable) المركزية واللامركزية يرجع إلى تسمية عامة تغطي ثلاث أشكال للتنظيم:

الشكل الأول: تنظيم السلطة (pouvoir)؛ حيث تتواجد في إطار تحول يتجه نحو التنديد المستمر بالأنظمة الهيراكية، البحتة، والتي تو ف بالأنظمة التايلورية. على هذا الأساس يجب على نظم المعلومات والمراقبة أن تتأقلم بالإتجاه نحو لا مركزية أكبر،

الشكل الثاني: تنظيم نظام المعلومات والمراقبة؛ مبدئياً، هذا النظام يجب أن يتم إرساءه بالتطابق مع تنظيم السلطة، بالخصوص في مستواه اللامركزي، لكن الملاحظة الميدانية تبين وجود نقص التناسب (décalage) مع هذه المبادئ؛

الشكل الثالث: التنظيم الجغرافي؛ سواءاً في شكل وحدة تقع في مكان معين، أو في شكل وحدات فرعية (sous- unités) مشتة (dispersés) جغرافياً، حيث أن تباعد النشاطات فضائيا يدفع إلى لامركزية المعلومات والسلطات. رغم ذلك، فإن اللامركزية لا تشكل طريقة تنظيم مفروضة بسبب التباعد الجغرافي، إذ نلاحظ وجود وحدات كبرى مشتة جغرافياً، لكنها تملك نظم المعلومات ومراقبة اجتماعية جد مركزية.

مع هذا، يمكن أن نجد تركيبات (combinaisons) بين مختلف طرق التنظيم المعلومات والمراقبة الاجتماعية، هذه التركيبات تقع بين النماذج "التامة" (purs) المعروضة فيما يلي:

III-1- مركزية المعلومات و المراقبة:

في هذا التنظيم، فإن مجمل المعلومات، التي يتم جمعها من المستوى السفلي تصعد إلى المستوى المركزي (central) نحو إدارة المستخدمين أو مراقبة التسيير. هذه المعلومات تغذي القرارات التي تفرض على الوحدات اللامركزية، لو مثلنا هذا النظام بتصور ثلاث وحدات لامركزية (بالمفهوم الجغرافي أو تنظيم السلطة: مصانع، وحدات كبرى، وحدات الموازنات...الخ.

مثال (01): كثيرا من منظمات القطاع الإداري أو تلك الناجمة عن هذا القطاع، تشتغل تبعاً لهذا النموذج، بعضها ذات الحجم الكبير والمشتة جغرافياً، تملك في نفس الوقت أنظمة تعمل على رفع المعلومات إلى مستوى الإدارة، وتملك طرق للمراقبة وللقرارات في حدّ ذاتها مركزية. هذا

النوع من التنظيم مفيد من وجهة نظر تماثل القرارات المطبقة على الوحدات المشتة، وهو ما يعمل على العدل في تساوي المكانة (statut) الاجتماعية والأجور.

لكن في المقابل، هذا التنظيم يخفي بذور الأعراض البيروقراطية، نذكر منها: بطئ (lenteur) القرارات، عدم تناسب الخيارات (choix) باعتبار أن المعلومة منفصلة عن القرار، خطر استعمال رقابة كثيرة الاهتمام بالتفصيل (tatillonne) أكثر مما هي فعالة (efficace)، غياب تفويض المسؤولية للأعوان (agents) اللامركزيين.

III-2- اللامركزية الكاملة (totale) للمعلومة والمراقبة:

في هذا النظام الذي بدون شك يعاكس تماماً النظام السابق، فإن الوحدات اللامركزية تشتغل بصفة مستقلة (autonome)، حيث تتخذ قراراتها تبعا للمعلومات التي تجمعها وتعالجها بإجراءاتها الخا ة في هذه الحالة، فإن دورة إدارة المستخدمين والمراقبة يقتصر على تحديد التوجهات الكبرى وعلى تقديم النصح للوحدات اللامركزية، حتى وأنه قد نلاحظ حالات أين يكون نتيجة عملية اللامركزية هي اختفاء إدارات المستخدمين والمراقبة والمركزية.

مثال (02): بصفة عامة فإن المؤسسات التي تقترب من هذه الطريقة في التنظيم، هي تلك التي تعمل في القطاعات العالية التخصص (secteur de pointe). هذا التنظيم نجده عادةً في مؤسسات الخدمات المعلوماتية (informatique)، الهندسية (ingénierie) أو لتقديم النصح في ميدان لدد.

فائدة هذا التنظيم تكمن في الليونة (flexibilité) الكبيرة للنظام القادر على التأقلم السريع مع تغيرات المحي ، لذلك من العادي أن نجده في القطاعات المضطربة، أين يجب أن يكون تسيير الكفاءات الخا ة للتحول، على التخصص. بالمقابل فإن نتيجة الحتمية لهذا التنظيم هي إدخاله لاختلالات توازن المنافسة الداخلية حول مسألة المكافآت وظروف العمل خا ةً. لذلك يمكن القول أن هذا النظام قد يحوي بذور دماره بذاته (autodestruction).

III-3- اللامركزية الجزئية أو الحل الوسطي: هذا التنظيم يمثل بالنسبة لكثير من المؤسسات مرحلة (stade) من تطور نظمها المعلوماتية والمراقبة، حيث يتصف باقتسام قيادة الأنظمة:

بالنسبة لإدارة المستخدمين والمراقبة؛ ترجع غليها ممارسة الخيارات الأساسية الطويلة المدى، مثلا تحديد تطورات العتاد البشري أو نمو حجم الأجور في الوحدات اللامركزية. من جهة أخرى تقوم برسم شكل نظام المعلومات مع فرض هياكل (architectures) مماثلة (homogènes) على كل الوحدات الفرعية. فتعيين مثلاً برمجية (logiciel) معالجة المعلومات المستعملة من قبل كل الوحدات الفرعية؛ مما يجعل عملية تجميع المعلومات ممكنة.

بالنسبة للوحدات اللامركزية: ترجع إليها الخيارات المتوسطة والقصيرة المدى وكذلك تقوم بإعداد نظم المعلومات؛ فمثلاً تكفل بحملات التوظيف وتديرها، كما تحدد الأجور ضمن الإطار

المعرّف به في المستوى العلوي.

مثال (03): هذه الأنظمة تشتغل في العديد من الوحدات التي تتميز بتسيير اجتماعي متقدم، كما هو الحال مثلا في المخابر الصيدلانية التي تترك استقلالية كبيرة لوحداتها الإنتاجية وتخصص للمقر (siège) مهمة الخيارات الاستراتيجية، على أساس معطيات التي تصل دورياً (périodiquement) إلى المركز.

فائدة هذا التنظيم أنه يضمن تماثل (homogénéité) مكانة المأجورين (salariés)، كما يمكن من الحصول على اقتصاديات الحجم (économies d'échelle) في المعالجة, باستعمال نفس المنطق لمعالجة المعلومات.

يبدو إذن أن هذا التنظيم يشكل مرحلة ملفت للإنتباه ضمن مراحل تطور نظم التسيير الاجتماعية، حيث يقع بين الطرق المركزية الموروثة عن الماضي، والطرق الشديدة اللامركزية التي لم تصل بعد إلى مواكبة تطور الذهنيات والمحي .

III–4– كيفية اختيار نموذج التنظيم الأمثل: طبقاً للأسس المعروضة، كيف يتم اختيار طريقة تنظيم نظام المعلومات والمراقبة الاجتماعية ؟ لقد أثبتت الملاحظة أن هذه المسألة تثار في مناسبتين:

عند حدوث تغيرات تكنولوجية في النظام (عادة عند القيام بمشروع تألية من مستوى أعلى)؛ عند ملاحظة اختلالات في اشتغال النظام، ككثرة ارتكاب الأخطاء، قلة المعلومات المتاحة وتأخر و ولها، ضعف الإنتاجية...الخ.

ونظراً لتنوع الهياكل، ظروف المحي والإنتاج، فإنه لا يمكن الإجابة على السؤال المطروح بتحديد أي النماذج هو الأمثل، لكن يمكن وضع ثلاث قواعد أساسية لترشيد للاختيار:

* قاعدة الاقتصادية (économicité): تكلفة المعلومة المنتجة ونظام المراقبة يجب أن تكون موازنة (proportionné) للقيمة المضافة إلى فعالية التسيير الاجتماعي؛

* قاعدة الملائمة (pertinence): إنتاج المعلومات ومراقبة التسيير، يجب أن يتوافقا مع المستوى الهيراكي للقرارات ومع ميدان القرار.

* قاعدة اللامركزية (décentralisation): كلما كانت الوظيفة الاجتماعية هامة بالنسبة للمنظمة، كلما كانت اللامركزية ضرورية لاكتساب أكبر ليونة وأوسع تأقلم مع المحي . وهذه القاعدة يمكن ترجمتها بالمفارقة (paradoxe) التالية:" كلما كانت "وظيفة المستخدمين" حيوية (vitale) بالنسبة للمؤسسة، كلما كانت أدى ذلك إلى اختفائها كوظيفة في حدّ ذاتها لتمارس من قبل كل المسؤولين الهيراكيين".

IV – تشغيل نظام المعلومات والمراقبة الاجتماعية:[12]

IV–1– نظام المعلومات الاقتصادية ونظام المعلومات الاجتماعية: دعنا نجعل فا ل تصوري بين نظام المعلومات الاقتصادية ونظام المعلومات الاجتماعية للمنظمة. من جهة، نجد المحاسبة كقاعدة أساسية للمعلومات الاقتصادية، حيث نجدها في كل المؤسسات، إذ تغذي بالمعلومات كلاً من النظام (financier)، المحاسبة التحليلية (analytique) وتسيير الموازنات.

هذا هو نظام المعلومات الإقتصادية، الذي يعد من أوائل النظم التي استخدمتها المؤسسات في تسييرها اليومي، من جهة أخرى نجد قاعدة المعطيات "الراتب و المستخدمين" (paie – personnel) الموجودة –على الأقل بحد أدنى– في كل المؤسسات لإعداد الراتب الشهري. هذه القاعدة تغذي نظام معلومات الاجتماعية لإنتاج الوثائق الإلزامية (كالميزانية، والتصريحات القانونية) وفي حالات متزايدة الانتشار لإعداد لوائح القيادة الاجتماعية وموازنات مصاريف المستخدمين و ،اسبة الموارد البشرية.

–2–IV استخراج و معالجة المعلومات:

إن الإجراءات المستعملة في الوقت الحالي، تبقي المعلومات الاجتماعية مخفاة في كل أنحاء المؤسسة، نظراً لأن جمع هذه المعلومات ومركزتها لا يتمان باحترام الأوقات المحددة.

ففي أماكن (postes) العمل, يمكن معرفة أوقات العمل والحضور وأحياناً مردودية المنا ب المنتجة.

في المصالح (services)، يمكن التحكم في توزيع الإمكانيات، في المردودية الإجمالية, في تطور العتاد البشري وحتى في مصاريف التكوين، ومستوى المكافآت، لكن هذا يرتب بدرجة اللامركزية.

في المستوى المركزي يمكن تتبع التدفقات (flux) المجمعة (consolidé) من دخول وخروج تكاليف الأجور والتكاليف الاجتماعية، الكفاءات وعمليات التكوين...الخ.

وبالتالي، مبدئياً يمكن الحصول على أي معلومة اجتماعية مهما كانت طبيعتها بشرط أن نقبل بدفع ثمن ذلك، أما عملياً، فإن مسألة التكلف وأجل (délai) الاستخراج، هي بالتحديد التي تفرض إجراء تصفية (filtrage) للمعلومات.

ويمكن تحليل التعاملات مع المعلومة الاجتماعية عبر و ف العمليات التالية:

–1–2–IV الانطلاق من معلومات الراتب:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تطلق على حتمية (obligation) استخدام نظام المعلومات لتحديد أجور العمال, حيث يمكن استخراج معطيات من هذا النظام: هذه المعطيات تتعلق بالعتاد البشري وتوزيعهم في الهيكلن أوقات العملن الغيابات، تكاليف الأجور والتكاليف الاجتماعية للمستأجر الواحد، الخروج والدخول، وبالتالي يتوفر لدى المسؤول معلومة ثرية، والتي يكفي تصفيتها وتحويلها إلى السجلات الأخرى. المسألة الوحيدة التي تطرح، تكمن في الجانب التقني: وهي كيفية استخراج (interfaçage) معلومات سجلات (fichier) الرواتب، في هذا المجال نلاحظ أن أغلبية أنظمة الرواتب تتصور مسبقاً كيفية خروج المعلومات المغذية للتسيير الاجتماعي.

–2–2–IV جمع (rassembler) و تجميع (consolider) المعطيات:

بغض النظر عن الراتب، فإن المعلومة الاجتماعية تواجد في كل مكان، لذلك يجب على النظام أن يكون قادراً على استخراج المعطيات المفيدة لتجميعها فيما بعد. في مجال المراقبة الاجتماعية، هذه الضرورة

تفرض التدخل (l'intervention) في كل من المعلومات الاجتماعية وفي المعلومات الاقتصادية والمالية. أبرز مثال هو ذلك الخاص بالتكوين: حيث أن مصلحة المحاسبة تملك المعطيات المالية، أما مصلحة المستخدمين فتتوفر لديها المعلومات الإدارية، لذلك فإن ضرورة مراقبة مشاريع التكوين تؤدي إلى القيام بإعادة معالجة وتجميع المعلومات الصادرة من كلا المصلحتين.

IV-2-3-3- تصفية المعطيات الفائضة (surabondante):

تنتج المنظمة يومياً ملايين المعلومات، ويحتفظ بالآلاف منها باستعمال مختلف طرق معالجة المعلومات، هدف أنظمة المراقبة هو فرز المئة معلومة التي تفيد التسيير الاجتماعي، ثم عرضها في لوائح القيادة، وضرورة الفرز والتجميع تكتسي أكثر أهمية كلما ارتفعنا في المستويات الهيراكية, حيث يمكن الاحتفاظ بثلاث مستويات للفرز المتتالي (progressif) للمعطيات:

قواعد المعطيات: تمثل اختيار أولي للمعلومات المفيدة للتسيير الاجتماعي الاقتصادي (socio - économique) باستعمال الحوامل المعلوماتية التي تسمح باستغلالها آلياً. عادة ما يتعلق الأمر إما بقاعدة الراتب والمستخدمين التي تسمح بإعداد الراتب ومتابعة التسيير الاجتماعي، وأحياناً بقاعدة متابعة الأوقات، حيث أن معطيات هذه القواعد تستعمل مع المعطيات المحاسبية ومراقبة التسيير.

المجمعات (recueils) الإحصائية: تشكل فرز أولي للتنسيق بين قواعد المعطيات حسب المواضيع (thèmes)، مثلاً قيام إدارة الموارد البشرية بتحليل مفصل للعتاد البشري حسب الجنس، الدرجة، الوظيفة أو المنصب المنتمي إليه...الخ. على أن يكون هذا التحليل في متناول المسؤولين الهيراكيين ضمن الشبكة الداخلية.

لوائح القيادة الاجتماعية: تساعد على اختيار وعرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرار, هذه اللوائح يجب إذن أن تكون سهلة القراءة وملائمة لكل مستعمل، كما ستحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة وقياس الانحرافات (écarts) غالباً ما يترك في هذه اللوائح مكان التعليق.

IV-3- استغلال المعلومات القانونية في لوحة القيادة الاجتماعية:[13]

من المستحيل اقتراح لوحة القيادة جاهزة الاستعمال لكل الوظائف، كما أن الاحتياجات الخا ة لا يمكن معالجتها فرعياً، لذلك قبل إنتاج معلومات جديدة, يجب البحث في تلك التي أنتجت من قبل إن لم تكن موجودة التي نحتاجها، وهذا له فائدتين:

فائدة الاقتصاد، لأن المعلومات إنتاجها مكلف، حتى وإن كانت هذه التكلفة غير معرفة بوضوح؛ فائدة المصداقية لأن المعلومات المكتسبة في إطار قانوني متأكد منها والمصادر القانونية

هي: المحاسبة المالية، التسيير المحاسبي والميزانية الاجتماعية.

IV-3-1- معلومات المحاسبة المالية: المحاسبة المالية (وبالخصوص أحد مقاييسها, الراتب) يمكن

أن توفر العديد من المعلومات بتكلفة تقريبا معدومة وبمصداقية قصوى، إذ يكفي فتح الحسابات الفرعية اللازمة. فيمكن مثلاً الجمع في حسابات منفصلة أعباء المستخدمين حسب نوعهم (إطار إداري، مهندس، موظف، عامل ورشة،...) أو حسب المصالح (الإدارة، التمويل، التصنيع، التسويق، الخدمات، الخدمات ما بعد البيع...). أو كذلك حسب الموقع الجغرافي (المقر, المصانع، المخازن، الورشات). كما يمكن تحليل الأعباء الاجتماعية تبعاً لمعايير مختلفة، كالأعضاء المستفيدين، طبيعة الخطر المغطى، تفصيل للمزايا العينية،...الخ. لكن المحاسبة المالية لا تعالج سوى القيم النقدية، لذلك تستعمل معلومات من مصادر أخرى.

IV-3-2- معلومات التسيير المحاسبي: التسيير المحاسبي، عندما يكون موجود، يمكنه كذلك توفير معلومات ثمينة لتكميل المحاسبة المالية بمؤشرات مادية، مبدئياً يقوم التسيير المحاسبي بتحليل أعباء المستخدمين، فيسمح مثلا بحساب المؤشرات التالية:

عدد ساعات العمل / عدد الساعات المدفوعة؛

عدد الساعات المفوترة لزبائن / العدد الإجمالي للساعات المدفوعة؛

عدد الوحدات (article) المنتجة / عدد الساعات (وهو مؤشر مردودية أو إنتاجية العمل)؛

التسيير المحاسبي يسمح كذلك بالجمع بين المؤشرات المادية والمؤشرات المالية لحساب التكلفة المتوسطة لساعة العمل في مصلحة معينة, مصنع أو ورشة، أو بالنسبة لطلبية أو زبون معين.

IV-3-3- معلومات الميزانية الاجتماعية: للتذكير، الميزانية الاجتماعية كما عرفها المشرع في قانون العمل، هي وثيقة معدة سنوياً في كل المؤسسات التي تشكل على الأقل (300) عامل، إذ يتم عرض هذه الميزانية على الهيئات الممثلة للمستخدمين لتعمل على تلخيص المعطيات العددية الأساسية، التي تسمح بتقدير وضعية المؤسسة في الميدان الاجتماعي وتسجيل الإنجازات التي تمت وقياس التغيرات التي طرأت خلال السنة الجارية وفي السنتين الفارطتين. والميزانية الاجتماعية لا تشبه على الإطلاق الميزانية المحاسبية، حيث تتكون من سبع فصول تشمل عدة مؤشرات إلزامية، والتي تعالج على التوالي:

العمالة: كتوزيع العتاد البشري حسب الشن، الجنس، الأقدمية، المؤهلات والجنسية، العمال الأجانب، الرحيل بعزل التسريحات الاقتصادية واستقالة البطالة، الغيابات، وتقاس بعدد أيام التغيب.

التعويضات والأعباء الثانوية (accessoire): كحجم الأجور حسب طبيعة المهنة وحسب الجنس، هيراكية المكافآت، إجمالي أعباء الأجور، المساهمات المالية (في النتيجة وفي رأس المال).

ظروف الصحة والأمن: كحوادث العمل، الأمراض المهنية، ومصاريف التأمين.

الظروف الأخرى للعمل: كمدة العمل، تحديد وتنظيم الساعات، مصاريف التنظيم والتحسين.

التكوين: نسبة حجم الأجور المخصصة للتكوين المتوا ل، عدد المتربصين، عدد ساعات

التربص، إجازات التكوين.

العلاقات الاجتماعية: تشمل تشكيلة اللجنة (comité) المركزية للمؤسسة، عدد اجتماعاتها، تواريخ ومواضيع الاتفاقيات، وجود هياكل التشاور.

الظروف الأخرى للحياة في المؤسسة: تتمثل في الخدمات الاجتماعية وتكلفة الخدمات التكميلية الأخرى (كالأمراض، الوفيات، الشيخوخة).

IV-4- المراجعة الاجتماعية (audit sos):[14]

يتم إعداد هذه الوثيقة عبر مراحل، ففي بادئ الأمر يتم مراجعة التطابق ثم الفعالية وأخيرا الملائمة الاستراتيجية.

مراجعة التطابق (conformité): تسمح بالتأكد من أن المؤسسة -بصفة شاملة وكذلك مأخوذة مصلحة بمصلحة- تحترم القواعد الخارجية التي تفرض عليها، سواءاً كانت قواعد قانونية أو اتفاقية (conventionnel)، أو كانت عبارة عن إجراءات قررت إنجازها بمحض إرادتها، وكذلك الاتفاقات التي أمضتها مع المؤسسات الأخرى، كما أنه لا يمكن بناء شيء قابل للدوام (durable) إلا بمعرفة أسسه واستقرار هذه الأخيرة، فإنه لا يمكن للمؤسسة ضمان الحديث مع شركائها الاجتماعيين إلا باحترام التزاماتها مهما كان مصدرها. ثم يتم جمع المعطيات الموجودة في تقرير مراجعة التطابق مع معطيات الميزانية الاجتماعية (المعرفة مسبقاً) لتكملها عند الضرورة.

من هاتين الوثيقتين تنجم مراجعة الفعالية (efficacité): التي تقدر مدى نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها المسطرة ضمن بعد "الموارد البشرية" مثلا: هل العتاد البشري متواجد بعدد كافي؟ هل تكوينه كافي؟ هل حضوره كافي؟ وهل درايته للنتائج المنتظرة منه كافية؟

من هذه الوثائق الثلاث تنتج الوثيقة الأخيرة وهي:

مراجعة الملائمة الاستراتيجية: أي إذا كانت المنظمة بفضل السياسات الاجتماعية التي حددتها لنفسها، قادرة على بلوغ أهدافها القصيرة والمتوسطة المدى؟

وهكذا انتقلنا من فحص الانحراف الإجرائي الموجود بين ما ينبغي أن يكون، وما هو فعلاً (وهذا بمراجعة التطابق) إلى فحص الانحراف الكمي والنوعي الموجود بين النتائج المتو ل إليها والأهداف المسطرة (بمراجعة الفعالية)، للو ول إلى الانحراف في السياسة والاستراتيجية الحاضرة والمستقبلية.

الخاتمة:

نظم معلومات تسيير الموارد البشرية لها علاقة وطيدة بآفاق تناول مشكل المورد البشري في المنظمة، إذ أن نجاح هذه الأخيرة مقرون قبل كل شيء بطريقة الدمج بين جزء مؤتمت في الأعمال الروتينية وجزء يدوي قادر على ضمان الجودة، الليونة (souplesse) والإثراء، في تسيير العلاقات بين الأفراد في المنظمة.

وأمام تعقيد المشاكل التي تواجهها إدارات الموارد البشرية فيما يخص نظم المعلومات، فإن تكوين الموارد البشرية يمكن أن يشكل مساعدة معتبرة لتهيئة ومواكبة اتخاذ المسؤولية في استعمال

الإدارة المعلوماتية (الأجهزة والبرمجيات) بشكل كامل من أجل تحقيق العالية في ممارسات التسيير.

الهوامش:

* Système d'Information Spciale

[1] Bernard Martory, contrôle de gestion sociale , Unibert , Paris, 1999 ; P 293.

[2]– ىلاح الدين محمّد عبد الباقي, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع, الإسكندرية, **2000**, ص **377.**

[3]– Robert Reix, système d'information et management des organisations, Vaibert, Paris, 1995, P 154.

[4]– سليم إبراهيم الحسنية, نظم المعلومات الإدارية, مؤسسة الورق للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, **1998**, ص **322.**

[5]– ىلاح الدين محمّد عبد الباقي, مرجع سبق ذكره, ص **380.**

[6]– Robert Reix, opcit, P 156.

[7]– Bernard Martory, op cit, P 294.

[8]– الاقتراب الآلي (**mécaniste**), عبارة عن فلسفة تحاول تفسير مجمل الظواهر الطبيعية باستعمال القوانين السبب و الأثر فق (**lois de cause à effet**).

[9]– فريد النجار, إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية, مفاتيح التنافسية و التنمية المتوا لة, الإسكندرية **1998**, ص **238.**

[10] Bernard Martory, op cit, P 295.

[11] Bernard Martory, op cit, P 298-301.

[12] Barnard Martory, op. cit ; P 302-306.

[13] Dimitri Weiss, les ressources humaines ; édition d'organisation, Paris, 2ème tirage 2000 ; P 676-679.

[14] Dimitri Weiss, op .cit, P 111-113.